

# L'évaluation des effets de la coopération technique dans les pays moins développés

Brian Barton et André Joyal

Volume 5, numéro 3, 1974

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/700455ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/700455ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Institut québécois des hautes études internationales

ISSN

0014-2123 (imprimé)

1703-7891 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Barton, B. & Joyal, A. (1974). L'évaluation des effets de la coopération technique dans les pays moins développés. *Études internationales*, 5(3), 439–475.  
<https://doi.org/10.7202/700455ar>

## L'ÉVALUATION DES EFFETS DE LA COOPÉRATION TECHNIQUE DANS LES PAYS MOINS DÉVELOPPÉS

Brian BARTON et André JOYAL \*

### INTRODUCTION

Depuis 1960, la proportion de « l'aide » aux pays moins développés, octroyée sous la forme de programmes ou projets de coopération technique, a augmenté considérablement. En 1972, les pays-membres du Comité d'assistance au développement (C.A.D.) ont alloué \$1 839 millions à la coopération technique bilatérale, pendant que le Programme des Nations unies pour le développement (P.N.U.D.) y a consacré \$269 millions, soit un total de \$2 108 millions pour ces deux seules sources, sans tenir compte des ressources employées en « contre-partie » par les pays moins développés ayant participé à la coopération. Cette hausse des fonds consacrés à la coopération technique reflète sans doute une réaction à l'endroit de l'attitude trop simpliste qui a dominé l'aide au développement auparavant, notamment pendant les années cinquante, alors que tout l'accent était placé sur le transfert de capital.

Bien que le montant alloué à la coopération technique par les pays-membres du C.A.D. et le P.N.U.D. ne soit que le quart de l'aide officielle des pays du C.A.D. (\$8 656 millions en 1972), il a atteint un niveau suffisant pour que le problème de la mesure de ses conséquences suscite, au cours des dernières années, un grand intérêt. Ceci, tant du point de vue des pays moins développés que du point de vue – qui peut être bien différent – des pays plus développés participant à cette forme de coopération.

Il s'agit non seulement de mesurer « l'efficacité » dans un sens comptable ou purement matériel, il s'agit aussi de considérer le transfert de cultures et de valeurs qui a lieu implicitement au cours de la coopération technique, surtout lorsque les partenaires ne se trouvent pas sur un pied d'égalité. Pour cette raison – et aussi parce que la coopération technique se veut un catalyseur et que les effets indirects et lointains sont plus importants que les effets immédiats et concrets – l'évaluation des effets de la coopération est très complexe.

---

\* Université du Québec à Trois-Rivières.

MM. Robert Armstrong et Gilles Demers ont aussi contribué aux travaux ayant servi à la préparation de l'article. Nous les remercions en soulignant que la responsabilité des erreurs et des opinions appartient seulement aux auteurs.

Bien que des efforts d'évaluation des effets de la coopération dans certains pays ont été faits, l'examen systématique des problèmes de l'évaluation et de la méthodologie ne fait que commencer.

En conséquence, cet article est avant tout une exploration des multiples facettes que recouvre le problème de l'évaluation.

En premier lieu, il s'agit de chercher à cerner et à clarifier les concepts et quelques problèmes méthodologiques reliés à l'évaluation des effets de la coopération internationale dans un pays « receveur ».

Deuxièmement, comme exemple d'une approche empirique suggérée pour clarifier les problèmes d'évaluation, un ensemble de critères de l'impact général de la coopération sur le développement d'un pays, sera présenté. Ces critères ont été dégagés des rapports préparés pour le Conseil économique et social de l'ONU (Ecosoc) afin d'évaluer l'impact global de la coopération technique de l'ONU dans certains pays.

Ensuite, à la lumière des problèmes méthodologiques et pratiques soulevés, et de l'exemple des critères dégagés des rapports de l'Ecosoc, nous ferons un premier examen des possibilités d'utiliser des critères empiriquement développés au cours d'études *ad hoc* d'évaluation, comme élément d'une méthode ou d'un système général d'évaluation.

Il est important de préciser que les programmes de coopération technique dont il sera question ici concernent la coopération entre partenaires « inégaux » dans le sens que les transferts de connaissances les plus évidents sont essentiellement unidirectionnels, c'est-à-dire dirigés vers les pays moins développés.

En effet, il existe toujours une « contrepartie » de bénéfices, souvent dans des formes indirectes et non évidentes, pour le partenaire qui « offre » la coopération. Mais pour des raisons d'efficacité, notre étude se limite aux effets de la coopération sur les pays moins développés.

Le choix des rapports d'évaluation soumis à l'Ecosoc, comme exemple d'évaluation *ad hoc*, s'explique surtout par le fait qu'ils sont disponibles au public. Ce qui n'est pas le cas pour la plupart des études comparables qui font l'évaluation d'une façon générale.

Un avantage d'une étude de l'évaluation entreprise sous l'égide de l'ONU réside, du côté de l'organe responsable de l'évaluation et des évaluateurs eux-mêmes, dans l'absence d'intérêt dans la justification d'une politique nationale qui, consciemment ou inconsciemment, peut introduire un biais important lors de l'évaluation dans le cadre de la coopération bilatérale. Évidemment, la coopération au sein de l'ONU n'est pas exempte d'intérêts institutionnels et politiques. Mais les effets de ces intérêts sont probablement moins directs et immédiats. Ainsi il y a plus de chances que, dans ce sens, l'évaluation soit relativement plus objective.

Cependant, il est utile de rappeler que même dans le cas de l'ONU, l'évaluation, comme la coopération, est basée essentiellement sur des modèles et des théories du développement dérivés de l'expérience des pays développés d'Amérique du Nord et d'Europe occidentale, ce qui comporte un biais implicite, dont les effets sont souvent difficiles à reconnaître.

La définition de la coopération technique utilisée pour cette étude comprend l'ensemble des programmes permettant de transmettre le savoir. On exclut ainsi l'aide financière dont l'essentiel consiste en des dons ou des prêts. La coopération technique implique un déplacement de personnes (conseillers, enseignants, étudiants...) ou de documents (brevets techniques, livres, instructions ou textes divers, etc.). Advenant un transfert de matériel ou d'équipement, celui-ci doit être subordonné à l'objectif principal de la coopération technique qui est de transmettre le « savoir ».

Le Rapport Jackson<sup>1</sup>, en se rapportant à la coopération technique offerte par les Nations unies, distingue cinq formes :

- *Assistance sous la forme de consultation technique* : elle vise le transfert d'habiletés professionnelles d'une personne à une autre. Les types les plus usuels d'assistance technique de cette forme sont les programmes de formation, d'enseignement et de démonstration au niveau des diverses unités de production.

- *Assistance opérationnelle* : elle consiste à offrir les services d'experts devant œuvrer dans l'administration publique où ils occupent des postes dans la hiérarchie. Ici, l'enseignement ou la formation n'est pas le premier objectif à atteindre.

- *Assistance limitée à l'exécution* : cette assistance est accordée pour accomplir une tâche spécifique qui n'exige pas un niveau de formation aussi élevé que pour le cas précédent.

- *Assistance dans la formation* : on se rapporte ici à un groupe hétérogène d'activités comprenant des séminaires, des sessions d'études, des stages de formation, etc.

- *Assistance en équipement* : elle implique la fourniture de matériel nécessaire à la réalisation des divers projets. Cette dernière forme d'assistance de la part de l'ONU est moins importante que les précédentes.

Ce sont donc ces différents types de coopération technique qui ont été examinés dans les rapports d'évaluation préparés pour l'Ecosoc et que nous allons analyser. Évidemment, cette diversité de formes de la coopération, qui est typique aussi de la coopération bilatérale, pose des difficultés à tout effort d'évaluation de l'impact global de la coopération. Mais avant d'examiner ce problème, nous voulons d'abord considérer les problèmes plus généraux de l'évaluation de la coopération technique.

## I – COOPÉRATION ET DÉVELOPPEMENT

### A – Quoi évaluer ?

Il a été mentionné plus haut que la coopération, même entre partenaires inégaux, pouvait amener des avantages et des désavantages à chacun des partenaires. Donc, pour être complète, une analyse des effets de la coopération devrait englober les conséquences chez l'un et l'autre des partenaires. En plus, il peut

1. *A Study of the Capacity of the United Nations System* (Jackson Report), U.N., Genève, 1969, vol. II, pp. 114-15.

s'avérer nécessaire de considérer les effets de la coopération du point de vue des différents groupes ou couches de la population d'un pays. D'autres intérêts, par exemple, ceux des firmes multinationales, pourraient aussi retenir l'attention.

Or, tel qu'il a été précisé, l'évaluation dont il est question ici se limite aux effets de la coopération dans le pays moins développé. Pour une telle évaluation, nous proposons, comme base générale de référence, les effets de la coopération sur le développement *autonome* du pays. Cette option correspond à celle qui a été retenue par les participants au colloque franco-québécois sur l'évaluation de la coopération bilatérale francophone, tenu à l'Université de Nice en juin 1973. Elle correspond aussi au critère qui est suggéré dans le Rapport Jackson pour des évaluations indépendantes des activités du P.N.U.D., où on peut lire que le programme doit refléter les besoins du développement des pays concernés<sup>2</sup>. Nous avons ajouté le qualificatif « autonome ». Cette addition nous paraît très importante, étant donné qu'un des dangers de la coopération, lorsqu'un des partenaires est un pays moins développé, est celui d'une plus grande dépendance vis-à-vis d'autres pays, de groupes de pays, ou de cultures dominantes et non appropriées. Ainsi, il s'agit d'un point essentiel dans toute évaluation des effets de la coopération sur un pays moins développé.

Dans le même sens, le Rapport Jackson critique les programmes de coopération du P.N.U.D., existants à l'époque, qui « manquent d'une stratégie cohérente du développement visant à résoudre les problèmes fondamentaux des pays particuliers<sup>3</sup> ».

## B — Le concept de développement

Pour définir « le développement », ou « une stratégie cohérente du développement », on se trouve en présence de grandes difficultés. Il existe un grand nombre de théories du développement, et chacune conçoit le développement d'une façon particulière.

Ainsi, la question se pose : Est-ce qu'il faut opter en faveur d'une certaine théorie du développement afin de pouvoir définir les éléments essentiels à ce processus ?

Face à la multiplicité des théories du développement, un choix définitif aurait pour effet de limiter l'acceptation de chaque évaluation à ceux qui sont d'accord avec la théorie particulière du développement choisie comme base de l'évaluation.

Pour éviter ce problème, nous proposons qu'on précise certains éléments jugés essentiels au développement seulement dans la mesure où ils s'avèrent nécessaires pour les besoins de l'évaluation. Ainsi, le choix de ces éléments essentiels peut être conforme à plusieurs théories du développement et dépendra partiellement des particularités du pays concerné. Évidemment, cette approche est sujette à la critique d'être à la fois trop empirique et de ne pas posséder une base cohérente. Néanmoins, il nous apparaît préférable d'utiliser cette méthode plutôt que de baser l'évaluation sur un seul modèle de développement.

2. *A Study of the Capacity of the United Nations System*, op. cit., p. 197.

3. *A Study of the Capacity of the United Nations System*, op. cit., p. 68.

Une telle approche devrait permettre la construction d'un certain cadre d'éléments ou caractéristiques — jugés fondamentaux pour le développement — basés sur des connaissances théoriques et pratiques. Ce cadre, en offrant une sélection d'éléments propices à l'évaluation, doit être conçu d'une façon suffisamment souple et ceci pour deux raisons. À prime abord, il doit être accepté par le plus grand nombre possible de théoriciens ou praticiens, de formations diverses, qui s'intéressent à la coopération et qui acceptent la base générale de référence mentionnée plus haut. Ensuite, son application doit pouvoir être adaptée aux différents cas particuliers que représente chacun des pays considérés.

Cette approche ne peut prétendre à une complète objectivité, ceci parce qu'elle ne peut pas ne pas être influencée par l'une ou l'autre théorie du développement. Également, certains aspects idéologiques peuvent difficilement être écartés. La sélection des critères tout comme leurs méthodes d'utilisation sont sujettes à être influencées à chaque étape du processus d'évaluation. Néanmoins, notre but est de fournir une base d'évaluation qui n'est pas imbriquée dans un cadre théorique trop étroit. De cette façon, ses chances d'une acceptation générale sont meilleures.

Cette approche correspond assez bien aux arguments de Dudley Seers, qui, dans un article bien connu : « Les limites du cas spécial <sup>4</sup> », termine avec le mot d'ordre modeste mais révolutionnaire : « L'économique est l'étude d'économies. »

Quels sont les « éléments » nécessaires à une stratégie du développement ? Ils peuvent correspondre dans une certaine mesure à des objectifs clefs, tels qu'exprimés dans les plans du développement, ou dans la littérature théorique sur le développement. Les tentatives de définition du développement économique et social unifié, ou encore d'une approche unifiée au développement, entreprises à l'ONU, et les efforts de créer un système d'indicateurs sociaux, notamment à l'Institut des Nations unies de recherche sur le développement social (INURDS), vont dans le même sens. Mais la définition de ces éléments est difficile, surtout parce qu'on ne peut vraiment décrire le développement d'un pays par des éléments séparés, sans tenir compte des interactions entre les variables.

### C — La mesure du développement

Pour les besoins de l'évaluation, il faudra trouver des indices qui permettront de *mesurer* le développement d'un pays à travers ces éléments ou caractéristiques choisis, ou à tout le moins, des moyens d'en juger l'évolution.

En effet, pour « mesurer » le développement, on fait déjà appel à un assortiment d'indices de progrès dans différents domaines, indices qui peuvent ensuite être pondérés et ajoutés, linéairement, pour créer un indice global qui représente le « niveau de développement » d'un pays. Le PNB, ou le PNB *per capital*, en est l'exemple le plus frappant. Quelques mesures développées par l'INURDS, tel

---

4. Dudley SEERS, « The Limitations of the Special Case », dans *The Teaching of Development Economics* (K. Martin et J. Knapp : rédacteurs), Aldine, Chicago, 1967.

l'indice des niveaux de vie <sup>5</sup> et même les profils du développement, établis par un système de correspondance entre 18 indicateurs économiques et sociaux <sup>6</sup>, approfondissent considérablement les mesures du développement. Mais l'utilisation exclusive de tels indices, pris séparément ou en combinaison, pour mesurer le développement comportent des dangers sérieux, en négligeant les interrelations complexes entre les différents éléments. Ceci est encore plus vrai si on veut évaluer l'impact de la coopération technique sur le développement, et si on accepte que c'est surtout par des changements de structures économiques et sociales et par des changements d'attitudes et d'institutions, que la coopération technique peut jouer un rôle significatif positif ou, au contraire, un rôle négatif, si l'effet est de consolider des structures et des attitudes qui bloquent ou freinent le développement.

Ceci est bien reconnu, il faut le souligner, dans l'étude de l'INURDS sur les profils du développement mentionnée plus haut. L'examen de cette question est poursuivi dans les Notes de recherches <sup>7</sup> et le Rapport de l'Institut en 1970 <sup>8</sup>. Le Rapport, par exemple, constate que la réponse d'un système socio-économique à un *input* particulier dépendra dans une grande mesure de la nature du système, mais également de la qualité de l'*input*, introduit dans le système.

Les indices quantitatifs où des indicateurs ont évidemment leur utilité, surtout pour mesurer des changements relativement mineurs, correspondant à des ajustements d'un équilibre parétien en économique. Mais il est difficile de concevoir des moyens de décrire les changements importants, qui ont généralement lieu lors d'un développement réel, sans avoir recours à un jugement qualitatif. La construction d'indicateurs quantitatifs ou mesurables de plus en plus réalistes et compréhensifs constitue certainement une contribution importante à l'effort de « mesurer » le développement, mais certaines caractéristiques du développement seront toujours d'un type qualitatif, demandant un jugement pour évaluer leur évolution.

Est-ce que ces caractéristiques qualitatives et les jugements nécessaires seront inévitablement arbitraires ou subjectifs ? Dans la mesure où un accord peut être obtenu sur les changements de structure fondamentaux au développement, on aura la possibilité au moins de systématiser et préciser les bases de jugement et ainsi de limiter l'aspect subjectif. C'est dans cet optique que les rapports des Missions spéciales d'évaluation et du Corps commun d'inspection au Conseil économique et social de l'ONU ont été analysés. Nous revenons à cette question de changements stratégiques dans la prochaine section.

Évidemment l'aspect de subjectivité dans la mesure du développement est présent non seulement dans le jugement de changements qualitatifs, ou dans ce que nous avons appelé des changements de structure. Il existe également dans la sélection et la pondération des indices quantitatifs. Il est plus facile de « systéma-

5. Nancy BASTER et Scott WOLF, *Levels of Living and Economic Growth*, U.W. Research Institute for Social Development, Genève, 1969.

6. D.V. MCGRONAHAN et al., *Contents and Measurement of Socio-Economic Development: An Empirical Inquiry*, UNRISD, Genève, 1970.

7. *Research Notes*, n° 2, Genève, 1970.

8. *Report of the Board of UNRISD*, 1970, document du Conseil économique et social de l'ONU, E/CN. 5/467 ; décembre 1970.

tiser » ces indices quantitatifs, mais néanmoins, leur sélection, et surtout leur application à des situations de nature différente, comportent aussi des jugements de valeur. De plus, il est possible de concevoir certains indices, mesurables, de changements structurels. Néanmoins, la différence entre la mesure de changements structurels et la mesure de changements d'indices quantitatifs est plus qu'une différence de degré. Il s'agit, dans le premier cas, d'un changement des interrelations entre les variables, ou si l'on préfère, d'un changement de « la nature du système », dans le langage de la citation du rapport de l'INURDS donnée ci-dessus. C'est pourquoi l'évaluation de la contribution de la coopération internationale au développement implique inévitablement certaines différences d'opinions théoriques, par rapport à la définition du « développement ».

## II – L'ÉVALUATION DE L'IMPACT DE LA COOPÉRATION

### A – Quelle sorte d'évaluation ?

Conformément à notre but d'examiner des méthodes d'évaluation des effets de la coopération sur le développement autonome d'un pays, notre attention est concentrée sur les effets à long terme d'un programme ou de l'ensemble de la coopération dans le pays. Ceci n'inclut pas évidemment l'évaluation de projets, dans la mesure où ceci s'avère nécessaire pour en dégager leurs effets, mais l'attention est portée plutôt sur l'impact général de la coopération et de sa contribution au développement. Il s'agit d'une évaluation des résultats et donc d'une évaluation *ex post*, plutôt que *ex ante*. Néanmoins, il y a toujours une relation étroite entre l'évaluation des résultats d'un projet ou d'un programme et « l'évaluation », ou ce que l'OCDE appelle « l'appréciation », de nouvelles activités qui conduit à une prise de décision concernant le lancement de l'activité. Comme l'explique le document de l'OCDE, *Évaluation de l'aide au développement* :

L'un des buts de l'évaluation est d'améliorer les techniques d'appréciation des projets et la programmation de l'aide en général<sup>9</sup>.

De l'autre côté, comme l'explique le même document :

Les buts et les objectifs fixés lors de la sélection et de la conception du projet ou de l'activité constituent un utile point de départ pour l'appréciation des résultats<sup>10</sup>.

Si cette appréciation est efficace, elle devrait fixer non seulement les objectifs immédiats d'un projet ou d'un programme, mais aussi les objectifs plus éloignés, y inclus ceux relatifs à des changements stratégiques. Il y a plusieurs façons de définir de tels changements. Par exemple, Samuel Hayes, dans le manuel *Evaluating Development Projects*, préparé par l'UNESCO, considère que les changements stratégiques peuvent être groupés en trois catégories, selon qu'ils affectent surtout des individus, des relations et des institutions sociales, ou le capital social<sup>11</sup>. Les chan-

9. *Évaluation de l'aide au développement : problèmes de méthode et d'organisation*, OCDE, janvier 1972, p. 16.

10. *Évaluation de l'aide au développement...*, op. cit., p. 14.



gements des individus concernent leur information, leurs habiletés et aptitudes, et surtout leurs attitudes, envers les activités économiques et le changement social. Les changements dans les relations et institutions sociales incluent l'amélioration des communications entre personnes et groupes, l'accroissement de la mobilité sociale et géographique, l'augmentation des opportunités économiques, l'accroissement du pouvoir des groupes qui participent à ces changements, la diminution du pouvoir de ceux qui résistent et l'augmentation de l'activité gouvernementale relative au développement économique et social. Les changements du capital social incluent des investissements en éducation, santé, transport et communications, irrigation, énergie, etc., ainsi que l'amélioration de la compétence de l'administration publique. S. Hayes exprime l'opinion que des projets qui sont bien conçus ne limitent pas leurs objectifs à des changements relativement temporaires, tels que l'augmentation de la production de certains biens ou services pendant l'opération du projet, mais concourent plutôt à promouvoir des changements stratégiques du type mentionné ci-dessus<sup>12</sup>. Cette approche, proposée par S. Hayes pour l'évaluation des résultats des projets, peut aussi être appliquée pour l'évaluation d'un programme ou de l'ensemble de la coopération dans un pays, sans nécessairement accepter la définition particulière des changements stratégiques proposée par cet auteur.

Parmi les changements stratégiques qu'il serait important de définir pour nos besoins se trouvent ceux qui peuvent être négligés par la nature même de la coopération, surtout de la coopération bilatérale. Ces changements comprennent le renforcement de l'autonomie – économique, politique, culturelle – du pays, et son unification, i.e. la réduction ou l'élimination des éléments de dualisme qui peuvent exister, y inclus la réduction et l'élimination de la domination du pays par une élite, qui peut avoir un comportement et des intérêts étrangers à ceux de la population en général. Dans les nombreux pays où de tels problèmes existent, la coopération peut, dans certains cas, jouer le rôle d'un facteur de consolidation de la situation, plutôt que de contribuer aux changements nécessaires. Ainsi, il s'agit d'un critère important dans l'évaluation générale de la coopération.

Pour l'instant la définition de d'autres changements stratégiques qui pourraient constituer des critères d'évaluation ne sera pas abordée. Il serait néanmoins utile, ici, de considérer la possibilité de prendre les plans de développement des pays concernés comme base d'évaluation de la coopération, c'est-à-dire, d'utiliser les objectifs du plan comme base pour définir les critères d'évaluation. Une telle méthode paraît conforme à l'idée du respect de l'autonomie du pays et l'acceptation des priorités fixées par le pays lui-même, de plus, elle présente un cadre d'évaluation déjà préparé, ce qui permet d'éviter le problème de différences d'opinions ou de théories entre les évaluateurs. Néanmoins, il faut reconnaître que, là où le développement d'un pays nécessite des changements fondamentaux de structures sociales ou des changements stratégiques, selon la terminologie de S. Hayes, le plan inévitablement sera surtout marqué par l'influence des groupes les plus puissants lesquels ont intérêt à maintenir le *statu quo*. Si le plan peut

11. Samuel P. HAYES Jr., *Evaluating Development Projects* (2<sup>e</sup> édition), UNESCO, 1969, p. 15.

12. HAYES, *op. cit.*, p. 16.

être très utile comme source des « indices » de développement qui sont les plus importants dans le pays donné, dans le sens de la croissance, du développement « linéaire », il ne fournit pas les critères les plus importants pour l'évaluation des changements stratégiques nécessaires au développement dans le sens fondamental. Même dans les cas où les pouvoirs politiques sont divisés, et où il n'y a pas un seul groupe ou couche de la population qui domine le pays, les plans de développement ne fournissent pas une base adéquate pour juger le développement. Dans de telles situations, les plans ont la tendance d'inclure tout, c'est-à-dire que le plan devient un document politique qui encadre des promesses, mais ne fixe pas vraiment les priorités.

En général, les évaluations entreprises par les divers organismes de l'ONU retiennent, comme point de départ de l'évaluation, le plan de développement du pays concerné. Mais cette méthode laisse beaucoup de liberté d'interprétation aux évaluateurs. À cet effet, on peut citer un article de Cyril Belshaw, anthropologue de l'Université de Colombie-Britannique :

Nous ne pouvons pas nous contenter d'une simple acceptation des priorités gouvernementales, particulièrement parce que les pensées de certains gouvernements peuvent être lointaines des véritables aspirations de leurs citoyens (...) Il faut admettre que la plupart des équipes d'évaluation devront nécessairement, mais d'une manière assez subjective, effectuer une combinaison de l'information obtenue à la fois des plans et des déclarations gouvernementales, et des informations dérivées du comportement du marché, de diverses expressions d'opinion, et d'analyses sociales et économiques<sup>13</sup>. (*Traduit de l'anglais*).

Nous ne prenons pas en considération ici la relation entre les résultats de la coopération et ses coûts, bien que nous puissions être amenés à tenir compte des coûts défrayés par le gouvernement du pays assisté. Ceci parce que la coopération, en général, a des effets sur l'allocation des ressources du pays « receveur » dans la mesure où la coopération, financée de l'étranger, implique en général une contrepartie financée par les sources domestiques. En conséquence, si la coopération est bien conçue, dans le sens qu'elle sert l'intérêt de la population du pays concerné, elle peut améliorer l'allocation des ressources de ce pays. Dans le cas contraire, elle peut conduire à un gaspillage de ces mêmes ressources. C'est dans ce sens que nous voudrions tenir compte du « coût d'opportunité » des ressources domestiques dont l'utilisation est modifiée par la coopération.

Mais les coûts défrayés par le pays « donneur » ne nous concernent pas pour l'instant. Notre définition de « l'évaluation » se limite à l'estimation des effets positifs et négatifs sur le pays « receveur ». Cette méthode se veut d'abord une première réponse à la question : Est-ce que la coopération technique contribue au développement autonome du pays moins développé, ou est-ce qu'elle le freine ? Une deuxième question suit, si on laisse de côté temporairement les contraintes politiques : Quelles modifications à la coopération faudrait-il apporter pour augmenter sa contribution au développement autonome du pays assisté ?

13. Cyril S. BELSHAW, « Evaluation of Technical Assistance as a Contribution to Development », dans *International Development Review*, juin 1966, p. 5.

## B – Comment identifier les effets de la coopération ?

La coopération s'exerce souvent, non pas sous la forme d'un projet distinct et autonome, mais plutôt comme *input* à une activité du pays receveur. Comment, dans un tel cas, évaluer les effets de cette coopération ?

Il faut remarquer qu'en réalité ce problème se présente même dans les cas où les fruits directs de la coopération prennent une forme distincte. De fait, même un projet assuré entièrement dans le cadre de la coopération, ne peut atteindre ses objectifs éloignés et permanents, sans qu'il y ait toute une série d'activités complémentaires qui ne relèveraient pas, en général, de la coopération. Ainsi, l'effort d'évaluer les effets de la coopération ne constitue qu'une partie d'une opération plus vaste. Ce problème est présent lors de tout travail d'évaluation par rapport au développement, c'est-à-dire, dès qu'on veut traiter des objectifs et des effets éloignés et non seulement des résultats immédiats de la coopération.

Le problème paraît moins grave si nous acceptons que notre but est d'évaluer les effets favorables ou défavorables de la coopération en rapport avec sa contribution au développement. Cela requiert d'abord la définition des objectifs généraux du développement et les changements nécessaires afin d'atteindre ces objectifs (nos « critères »), puis l'examen du rôle de la coopération dans les activités destinées à promouvoir ces changements et enfin, une analyse des activités complémentaires ou des conditions nécessaires pour que les objectifs éloignés soient atteints. La coopération ne sera vraiment efficace que dans la mesure où toutes les activités complémentaires seront implantées.

Un examen des activités complémentaires par l'analyse de systèmes, en tenant compte aussi du *timing* des différentes opérations, aiderait à clarifier le rôle de la coopération technique par rapport à l'objectif éloigné. L'évaluation des effets de la coopération consiste, dans ce contexte, premièrement, en une estimation de l'importance de l'*input* assuré par la coopération et de l'efficacité du projet ; deuxièmement, en un contrôle pour établir que les autres activités nécessaires pour atteindre les objectifs éloignés ont été accomplies ou pourront l'être.

## C – Le grand vide dans le domaine de l'évaluation

La majeure partie de la littérature et des expériences concernant l'évaluation de la coopération traite de l'évaluation de projets particuliers, pris séparément et ceci, du point de vue purement « comptable » ou administratif, ou dans le meilleur des cas, en utilisant l'analyse coûts-bénéfices. Une telle évaluation peut conduire à un jugement sur l'efficacité avec laquelle un projet a été effectué, mais souvent elle laisse de côté la question des effets du projet et de l'ensemble des projets, sur le processus de développement économique et social.

À l'autre extrême, il existe une littérature considérable sur les aspects purement théoriques de l'aide entre pays développés et sous-développés, y inclus la coopération technique, mais cette littérature n'offre aucun moyen d'évaluation de la coopération. Elle s'apparente plutôt à la littérature sur les moyens de mesurer le développement.

Le problème auquel nous nous heurtons est de savoir comment réduire cet écart. Comment créer un pont et établir une relation entre l'évaluation « opérationnelle » et les critères susceptibles d'être utilisés comme indicateurs du développement. On pourrait essayer de réduire cet écart de plusieurs façons :

a) Au niveau des projets : il est essentiel que *l'évaluation des projets tienne compte des objectifs « éloignés », des effets permanents d'un projet et des conséquences par rapport aux changements stratégiques nécessaires au développement.* L'utilisation des méthodes coûts-bénéfices peut faciliter une telle évaluation si les bénéfices et les coûts sont interprétés d'une façon très large comme ceci est proposé, par exemple, dans le manuel de l'ONU, *Guidelines for Project Evaluation*. Mais le même manuel ajoute que « rien ne peut gêner davantage la réalisation des possibilités de cette technique (d'analyse coûts-bénéfices) que son extension prématurée à des champs d'analyse où le manque de données significatives rend impossible une quantification et une comparaison significative <sup>14</sup> »

Le document de l'OCDE, *Évaluation de l'aide au développement*, souligne également que :

l'évaluation ne peut se limiter à la stricte estimation quantitative des avantages nets (...) nombre d'avantages et de coûts ne peuvent être évalués avec précision en termes monétaires (...). Lors de l'évaluation du projet, l'analyse doit pouvoir faire la part des considérations non économiques pour apprécier correctement les objectifs initiaux du projet et les facteurs qui ont pesé sur son choix et sa conception <sup>15</sup>.

Du point de vue de l'évaluation des effets d'un projet sur le développement, c'est surtout les résultats permanents, les objectifs sociaux éloignés, qui devraient être les plus importants, si on prend au sérieux la conception de la coopération technique comme agent de stimulation, de catalyseur et de démonstration. Ainsi, l'effort qui consiste à améliorer l'identification des objectifs et des effets éloignés des projets de coopération, serait important pour l'évaluation globale.

b) À partir des analyses théoriques du développement et des conditions spécifiques dans le pays concerné, avec l'aide du plan, il *serait nécessaire d'identifier les secteurs clefs et les obstacles, économiques, sociaux et politiques, au développement et de dégager les objectifs prioritaires.* Ceci est évidemment un champ où de grandes différences d'opinions peuvent se révéler. Il s'agit en effet de l'établissement des bases de jugements de critères pour l'évaluation des effets de la coopération. Une tentative de cette sorte a été faite, par exemple, par P. N. Rosenstein-Roden <sup>16</sup>. Ses critères notamment donnent une place importante à la « capacité de restructuration ». Un examen des analyses théoriques et leur approfondissement dans le but spécifique d'en dégager un certain cadre, ou modèle, de critères applicables à l'évaluation, paraît souhaitable. Ceci aiderait la sélection des critères les plus importants pour l'évaluation de la coopération dans un pays donné, en tenant compte des priorités et des problèmes particuliers de ce pays.

14. *Guidelines for Project Evaluation*, (ID/SERH/2), ONU, Genève, 1972.

15. *Évaluation de l'aide au développement*, op. cit., p. 16.

16. P.N. ROSENSTEIN-RODEN, « Critères d'évaluation de l'effort de développement national », dans *Journal de la planification du développement*, n° 1, ONU, New York, 1970.

c) Une troisième approche pour *parvenir à réduire l'écart* entre l'évaluation « opérationnelle » des projets et les analyses théoriques sur la mesure du développement national passe par *l'examen des expériences d'évaluation globale déjà effectuées*. Ces évaluations ont été faites surtout d'une façon *ad hoc*, évidemment, par des experts ayant une grande expérience des problèmes du développement, mais néanmoins avec une certaine subjectivité ou dose d'arbitraire inévitable dans les circonstances. Parmi les évaluations de ce type dont les résultats sont publiés, se trouvent celles entreprises sous l'égide du Conseil économique et social de l'ONU. Une autre tentative d'évaluation de l'effort global de coopération dans ces pays, a été faite par une équipe du PNUD. Cette évaluation commence au niveau des projets, mais s'intéresse peu aux détails internes du projet. L'analyse se concentre surtout sur l'impact effectif qu'ont les résultats du projet sur le développement sectoriel et sur l'effort consenti pour atteindre les objectifs nationaux du développement.

Le but de ces trois approches, visant à l'élimination de ce que nous avons appelé « l'écart » dans le domaine de l'évaluation, serait idéalement d'arriver à un système de critères de développement, généralisé mais assez flexible pour être adapté à la situation spécifique de différents pays.

Ce système devrait prévoir la spécification des effets éloignés ou permanents des activités de coopération d'une façon qui permet de les juger par rapport aux objectifs stratégiques du développement.

Dans la prochaine section, nous allons dégager des critères d'évaluation utilisés dans les rapports d'évaluation préparés à l'intention de l'Ecosoc, comme exemple de la « troisième approche », *c'est-à-dire l'approche empirique, pour combler l'écart entre l'évaluation des projets et les objectifs du développement*. Les « critères » d'évaluation que nous dégageons se trouvent à plusieurs niveaux de généralité. Quelques-uns sont bien spécifiques, applicables surtout à des effets détaillés ou immédiats d'un projet de coopération, alors que d'autres s'apparentent plutôt à des « critères » du développement, dans le sens plus général donné à ce terme dans la section précédente. Néanmoins, le niveau de généralité qu'on attribue à ces critères repose partiellement sur la façon suivant laquelle on les assemble pour créer un système d'évaluation ; par exemple, c'est le choix des objectifs stratégiques qui détermine lesquels des effets éloignés de la coopération seraient les plus importants. Pour cette raison, nous ne faisons pas de distinction pour l'instant entre les différentes sortes de critères.

### III – ÉVALUATION SOUS L'ÉGIDE DE L'ECOSOC

#### A – Résolution sur la nécessité de l'évaluation

Le Conseil économique et social (Ecosoc) de l'ONU a publié des travaux d'évaluation de l'impact général de la coopération technique. Compte tenu que de telles évaluations sont rares et que peu de ces études sont rendues publiques, les analyses faites pour l'Ecosoc constituent une source importante de renseignements sur les critères d'évaluation utilisés par les experts. C'est le 10 mai 1965, à l'occa-

sion de sa 37<sup>e</sup> session, que le Conseil a décidé d'effectuer des évaluations pilotes. Ces premières expériences ont été réalisées par des équipes multidisciplinaires dans quelques pays ayant bénéficié de programmes de coopération offerts par les divers organismes des Nations unies. Les objectifs et la conception des évaluations à effectuer sont contenus dans la résolution 1042<sup>17</sup> adoptée à cette occasion.

Ce qui est recherché, c'est une méthode permettant d'estimer l'impact global des programmes offerts, sur le développement économique des pays bénéficiaires, en tenant compte des résultats observables par rapport aux objectifs déterminés par les pays concernés. Les équipes responsables de cette tâche devaient donc examiner dans quelle mesure les ressources allouées ont été utilisées dans les secteurs prioritaires afin de voir si l'agencement des différents programmes favorise le meilleur impact sur le développement.

Afin de ne pas faire face à une tâche trop complexe, la résolution adoptée précisait que seuls les programmes de coopération technique seraient soumis à l'examen des missions d'évaluation. Celles-ci se sont vues mandater de la responsabilité de procéder à une évaluation globale de l'efficacité des programmes offerts plutôt que de considérer individuellement tous les projets de coopération. Ainsi, il n'est pas question de prendre isolément différents projets afin de voir si leurs objectifs particuliers ont été atteints. Il s'agit plutôt de considérer simultanément plusieurs projets faisant partie d'un programme d'assistance et de vérifier l'efficacité de ce dernier par rapport à des objectifs généraux. Ces objectifs sont définis en fonction des implications de la stratégie du développement économique.

On conçoit aisément la difficulté de la tâche des équipes d'évaluation de tenter de mesurer l'impact des programmes sur le développement. Néanmoins, le Conseil économique et social a exigé des évaluateurs des observations objectives – le degré de l'impact des programmes sur le développement et, dans la mesure du possible, des indications en termes quantitatifs et qualitatifs – sur les effets se rapportant à la mise en valeur des ressources naturelles, aux investissements en capital, à la production agricole et industrielle, à la santé et sur d'autres facteurs pouvant influencer le développement, comme la création d'instituts de formation et l'organisation de l'administration publique.

Une autre tâche qui devait incomber aux évaluateurs était celle de déterminer si les recommandations faites par les experts des différents organismes furent acceptées et mises en pratique par les autorités du pays bénéficiaire. Également, suivant les cas, on devait analyser dans quelle mesure les programmes ont suscité de nouveaux investissements ou du moins favorisé leur venue éventuelle. Une attention spéciale devait être portée à la formation, par les experts, du personnel local afin que leur remplacement soit assuré à l'expiration des programmes. Aussi, à titre d'exemple, nous pouvons citer le problème que pose l'octroi de bourses d'études. L'équipe d'évaluation devait déterminer, d'une part, si ces bourses sont accordées en tenant compte des domaines les plus importants pour le développement et, d'autre part, si elles font partie intégrante des divers

17. Résolution du Conseil économique et social, n° 1042, (XXXVII, par. 2(a)), dans document E/4016/add. 1, 10 mai 1965, ONU, New York.

programmes de coopération technique. En plus, il fallait vérifier si les boursiers, à leur retour, exercent bien des fonctions en rapport avec la formation acquise. Enfin, les évaluateurs devaient estimer les bénéfices perçus par l'entremise des instituts de formation, des séminaires et de certains projets régionaux relevant des organismes de coopération des Nations unies.

Il est à noter que le Conseil économique et social, par cette résolution sur l'évaluation, demandait également aux équipes d'évaluation d'inclure dans leurs rapports les principes de base et les méthodes ayant servi pour accomplir leur tâche. Des missions pilotes furent mises sur pied dans cinq pays à la suite de cette résolution. Les pays choisis furent la Thaïlande, la Tunisie et le Chili en 1966 ; l'Équateur en 1968 et l'Iran en 1969. Dans ce qui va suivre, nous allons considérer les évaluations faites dans les quatre premiers pays en décrivant les suggestions formulées par les évaluateurs sur les méthodes d'évaluation de l'impact de la coopération technique.

## B – Les méthodes d'évaluation proposées par les missions de l'ECOSOC

### 1 – LE CADRE DE L'ÉVALUATION

Il a déjà été mentionné que les objectifs ou les intentions des gouvernements bénéficiaires ont une importance sur la méthode d'évaluation. Ainsi, une partie de l'évaluation consiste à rechercher si les objectifs des organismes de coopération et des gouvernements bénéficiaires coïncident.

Il s'agit, bien sûr, d'un principe à retenir, cependant des problèmes peuvent se poser. Par exemple, les objectifs des gouvernements assistés sont-ils suffisamment représentatifs des besoins réels du pays pour que la coopération soit évaluée selon le degré de conformité avec les objectifs gouvernementaux ? Dans certains cas, il pourrait être préférable d'évaluer la coopération en fonction de sa capacité à résoudre les problèmes les plus aigus du sous-développement.

En général, toutefois, les évaluateurs souhaitent que l'assistance technique puisse être jugée à l'intérieur des programmes gouvernementaux dans lesquels elle doit s'intéresser de façon à produire un impact dynamique et étendu. Autant que possible, l'assistance technique ne doit pas être évaluée par ses apports immédiats. Ceci afin que l'entreprise du développement ne soit pas partagée en initiatives localisées ou morcelées sans cohérence générale. D'ailleurs, comme le fait remarquer le Rapport Jackson, l'assistance technique ne suffit pas, à elle seule, à provoquer les changements socio-culturels indispensables au développement. Cependant, elle peut être d'un grand secours lorsque ces changements se produisent. L'assistance technique agit alors comme un puissant catalyseur de changements.

Il faut mentionner qu'une telle procédure est mieux adaptée aux pays possédant déjà une infrastructure administrative développée. Pour les pays les plus démunis sur ce plan, il est facile de concevoir que la contribution gouvernementale ne peut être équivalente à celle des pays plus avancés.

## 2 – L'ANALYSE COÛTS-BÉNÉFICES ET LA MESURE DE L'IMPACT

Les équipes d'évaluation reconnaissent qu'une analyse du type coûts-bénéfices n'est pas appropriée pour évaluer l'impact de l'assistance technique sur le développement économique et social. Les raisons principales qui motivent ce rejet sont :

- 1) l'assistance technique de l'ONU est rarement liée à un type spécifique de production ;
- 2) l'assistance technique dans la plupart des cas complète les activités gouvernementales, ce qui rend difficile voire impossible de mesurer séparément chacune des activités ;
- 3) l'assistance technique est souvent fournie dans le domaine du développement social où les résultats mesurables sont généralement peu importants par rapport aux résultats non mesurables ;
- 4) l'impact d'un projet, spécialement en termes sociaux, dépasse largement les objectifs spécifiques poursuivis par le projet.

Pour toutes ces raisons, les équipes ont procédé à l'évaluation en faisant plutôt des commentaires sur l'impact observé. C'est ce qui a permis de formuler quelques considérations générales.

## 3 – CONDITIONS FAVORISANT L'IMPACT DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE

L'étude des rapports des missions d'évaluation révèle que pour les évaluateurs l'intensité de l'impact dépend :

- 1) du recours à l'assistance technique dans les secteurs prioritaires. Bien sûr, ces secteurs peuvent varier d'un pays à l'autre ;
- 2) du support administratif fourni par le gouvernement, y compris les services à plein temps d'homologues locaux, ceci afin de maximiser le degré d'absorption des bénéfices de l'assistance offerte ;
- 3) de la sélection, de l'exécution des projets et de l'intérêt (*follow-up*) qui leur est porté après la réalisation des premières phases ;
- 4) de l'utilisation des résultats immédiats des programmes d'assistance.

La probabilité que les résultats seront utilisés dépend, d'une part, des possibilités de leur insertion dans la préparation ou l'implantation de nouveaux projets. D'autre part, elle dépend des possibilités qui sont ainsi suscitées en conformité avec les priorités du plan de développement national et de la politique d'investissement du secteur public.

Dans le cas des projets de pré-investissements (études préliminaires, par exemple, la prospection minière), il faudra se garder d'appliquer avec trop de rigidité le dernier critère mentionné. En effet, on ne peut caractériser comme étant inutiles et inefficaces des initiatives qui ne sont pas immédiatement suivies des mesures auxquelles elles auraient pu donner lieu. Souvent, une période assez longue est nécessaire pour mettre en branle les mécanismes de décision nécessaires à l'exécution d'étapes ultérieures. Égale-



ment l'absence de réaction à des projets de pré-investissements peut précisément avoir été justifiée par ces projets préliminaires. Leur utilité est par le fait même vérifiée. Ce serait le cas d'une étude du sol qui prouverait leur inadaptabilité à la mise en culture ;

- 5) enfin, comme dernière considération, on estime que l'impact sera d'autant plus intense que le développement des ressources créatrices pourra être utilisé pour servir de base à une croissance auto-entretenu.

Dans la section suivante les observations seront rapportées à des critères particuliers en considérant les facteurs pris en compte par les missions d'évaluation au niveau de différents secteurs d'activité. Ces secteurs sont : l'agriculture, l'industrie, les ressources naturelles, la santé, l'éducation, la formation de la main-d'œuvre, le bien-être et le développement communautaire et, pour finir, le secteur de l'administration publique et de la planification. Dans ce qui suit, les constatations faites par les missions vont être prises en considération au niveau de chacun des secteurs mentionnés.

#### IV – DÉGAGEMENT DES CRITÈRES DES ÉVALUATIONS DE L'ECOSOC

##### A – Approche sectorielle

##### 1 – L'AGRICULTURE

Compte tenu de la place prépondérante occupée par l'agriculture dans les pays en voie de développement, les organismes de l'ONU ont consenti dans ce secteur des efforts particuliers. On peut affirmer que c'est vers l'agriculture que la majeure partie des programmes d'assistance technique ont été orientés. Ce n'est pas notre intention de décrire ce qui caractérise le secteur agricole des pays concernés, cependant on retiendra les principales considérations sur lesquelles se sont appuyées les missions d'évaluation pour formuler leurs appréciations.

Tout d'abord, ce qui retient l'attention des évaluateurs, c'est l'importance de la population qui se trouve sous la dépendance du secteur agricole. Si des mesures s'imposent ce n'est donc pas tant à cause de l'importance économique de ce secteur dans l'ensemble nationale qu'à cause de la nécessité d'améliorer le niveau de vie des populations considérées. Lorsque vient le temps de juger les bénéfices d'un programme, une attention toute spéciale est donc portée sur les conséquences apportées à l'ensemble de la population. Il ne faut donc pas que la coopération n'ait servi qu'à améliorer la situation d'une minorité privilégiée. Conformément à la notion du développement économique, l'attention ne porte pas simplement sur l'évolution de la production considérée en chiffres absolus. On conçoit aisément que les évaluateurs aient été ainsi amenés à prendre en compte des changements d'ordre structural.

Ici, on songe tout de suite au très grave problème qu'est celui de la tenure des terres. Dans la plupart des pays, il est impensable d'améliorer le niveau de vie des populations agricoles sans procéder à une réforme agraire. C'est pourquoi les équipes d'évaluation en font une condition préalable pour le succès des

programmes d'assistance. Quand vient le temps de l'évaluation il est donc nécessaire, en tout premier lieu, de porter attention sur les mesures qui ont été prises pour favoriser une meilleure répartition des terres.

Un autre problème qui n'a pas échappé aux évaluateurs est celui de la nécessité de diversifier les productions. D'une part, on veut répondre aux immenses besoins des populations locales en favorisant les cultures vivrières et, d'autre part, on cherche à rompre le lien de dépendance que constitue la monoproduction (café, arachide, fruits tropicaux, etc.). Ces changements, il va de soi, ne peuvent s'opérer de façon efficace sans le recours aux techniques agricoles modernes.

Cette nécessité de faire appel à de nouvelles méthodes culturelles soulève un nouveau problème que les évaluateurs n'ont pas manqué de relever. Les réformes, qu'elles se rapportent à la tenue des terres ou aux techniques de production, ne peuvent être menées à bien sans la présence de compétences locales. Un effort tout particulier doit donc être fait pour susciter la formation d'agronomes, vétérinaires et techniciens agricoles. On précise même que leur formation doit être le plus pratique possible par opposition à une formation trop souvent livresque. Cet objectif ne peut être atteint sans l'établissement d'instituts ou écoles qui, en plus de la responsabilité de former le personnel nécessaire, doit avoir pour tâche celle d'étudier les conditions permettant une meilleure réalisation des politiques agricoles.

Ainsi, il apparaît de façon évidente que les observations des évaluateurs reposent à la fois sur une connaissance précise des caractéristiques de l'agriculture des pays en voie de développement et surtout sur une stratégie de développement très bien définie. Il nous est donc possible, à la lumière de ces considérations, de dégager d'une façon plus systématique ce que l'on peut concevoir comme étant les critères retenus par les équipes d'évaluation pour juger l'efficacité des programmes reliés à l'agriculture. Ces principaux critères sont :

- la contribution à une meilleure répartition des revenus parmi la population agricole ;
- la diversification des productions contribuant à combler des besoins locaux et en favorisant un accroissement des exportations ;
- la création d'instituts aptes à former des spécialistes agricoles et à faire les recherches nécessaires ;
- la contribution à la planification agricole, à la cueillette des statistiques et à la mise en marché des produits.

## 2 - L'INDUSTRIE

Durant la période considérée, le rôle de l'assistance technique de l'ONU fut restreint dans ce secteur. Avec la création de l'*UNIDO* (*United Nations Industrial Development Organization*), à la suite d'une résolution de l'Assemblée générale à l'automne 1966, il faut s'attendre à ce que le secteur reçoive davantage d'attention de la part des Nations unies dans les années subséquentes.

La lecture des rapports des missions d'évaluation démontre bien qu'il est important de ne négliger aucun secteur d'activité. Sans suggérer une politique de

développement harmonisée – qui ne peut se faire sans l'instauration d'une planification rigoureuse – on considère néanmoins que les efforts, sans être dispersés, doivent prendre en compte l'interdépendance sectorielle. Et l'industrie est précisément le secteur dont le dynamisme est essentiel pour assurer un haut niveau de développement économique.

La création d'industries permet de donner du travail au surcroît de main-d'œuvre qui ne peut manquer de provoquer la réorganisation du secteur agricole tout en fournissant au marché local des produits qui n'ont plus besoin d'être importés. De cette façon, l'économie des devises étrangères peut être affectée aux importations essentielles. On fait remarquer cependant que des mesures doivent être prises pour briser le cercle vicieux formé par la faiblesse de la demande intérieure, par le manque de main-d'œuvre qualifiée et la faiblesse des capitaux nationaux. Ce dernier point, aux yeux des membres des équipes d'évaluation, constitue l'handicap le plus sérieux. C'est à partir de ces quelques considérations que les critères suivants ont été mis en évidence :

- l'incitation à des investissements industriels importants ;
- l'amélioration du potentiel de la production industrielle existant ;
- l'attention accordée par les instances gouvernementales au développement industriel suite à l'assistance technique.

Bien sûr certains critères retenus pour l'agriculture, comme l'augmentation des exportations et une meilleure répartition des revenus, demeurent pertinents pour le secteur industriel. Il faut cependant noter que, dans le cas présent, comme les projets ont, pour la plupart, une portée à long terme, il y a peu de cas où des résultats significatifs ont pu être constatés.

### 3 – L'ÉDUCATION

Les considérations signalées par les évaluateurs peuvent être résumées en quatre éléments principaux. D'abord, en concordance avec un des critères déjà mentionnés, on insiste beaucoup sur le fait que le système d'éducation ne doit pas renforcer les inégalités constatées dans la structure économique et sociale. Les opportunités d'accéder à l'éducation doivent être égales pour tous, c'est pourquoi on prône la démocratisation de l'enseignement et de la culture. En second lieu, on recommande fortement d'orienter l'éducation vers des domaines pratiques plutôt que de développer des programmes dont le principal débouché serait l'université. Il s'agit donc d'éviter la formation de chômeurs instruits ou de favoriser une hypertrophie du secteur tertiaire. Ensuite, il est suggéré d'intégrer tout le système d'éducation avec les autres éléments qui contribuent à assurer le développement économique et social. Et finalement, pour être conséquent avec ce qui précède, on appuie sur la nécessité de procéder à une planification intégrée de tout le système d'éducation, du niveau primaire au niveau supérieur.

En conséquence de ceci, les deux principaux critères retenus pour évaluer les programmes se rapportant à l'éducation sont :

- l'adaptation des programmes d'enseignement aux valeurs culturelles et aux besoins de l'ensemble de la population ;
- la contribution de l'assistance à la création d'écoles de formation de professeurs et d'instituts techniques.

On comprendra facilement que la tâche première de la coopération dans ce secteur est de chercher à rendre les pays bénéficiaires le moins dépendants possible des compétences étrangères dans les secteurs clefs de l'économie. C'est pourquoi, comme il a été mentionné pour les deux secteurs précédents, l'accent doit être mis sur la disparition des goulots d'étranglement par l'adaptation du système d'éducation aux besoins prioritaires.

#### 4 - FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Les besoins les plus fréquemment signalés pour ce secteur sont les cadres supérieurs et les travailleurs spécialisés. Tout programme d'assistance technique se rapportant à la main-d'œuvre doit rechercher à combler les lacunes existantes afin, comme il a été mentionné pour l'éducation, que les experts étrangers soient de moins en moins nécessaires. On ne sera pas surpris de constater que les recommandations des missions d'évaluation se rapprochent de celles déjà formulées pour le secteur précédent. Ainsi, les programmes exécutés doivent être jugés d'après les deux critères suivants :

- la contribution à la création d'institutions d'enseignement permettant la formation de professeurs ou d'instructeurs dans les différents domaines de la technique ;
- la contribution à la mise sur pied de centres d'apprentissage pouvant faciliter l'intégration des jeunes dans l'industrie.

#### 5 - LA SANTÉ

Les remarques formulées sur tout ce qui touche à la santé sont trop connues pour que l'on s'y attarde. L'efficacité des programmes d'assistance est jugée par les évaluateurs en fonction de leur contribution à

- sensibiliser la population sur les moyens de lutte contre la maladie ;
- diminuer l'importance des maladies contagieuses ;
- assurer la formation de professionnels de la santé ;
- fournir dans toutes les régions d'un pays les équipements et le personnel nécessaires ;
- promouvoir de nouvelles politiques ou méthodes d'organisation sanitaire ;
- favoriser auprès des instances administratives la prise en considération des interrelations entre le développement socio-économique et le niveau de la santé.

On voit que les critères retenus ne concernent pas uniquement des effets observables à court terme. Conformément à la logique de l'ensemble des critères énoncés à date, pour les évaluateurs il ne s'agit pas uniquement de remédier aux effets constatés, mais de s'attaquer aux causes. Cette entreprise est une tâche de plus longue durée.

## 6 – BIEN-ÊTRE ET DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Pour les équipes d'évaluation de l'Ecosoc, l'assistance technique dans ce domaine doit chercher à appuyer les efforts des communautés locales dans l'accomplissement de leurs responsabilités. En plus, on estime que la coopération doit favoriser une meilleure coordination entre les différentes organisations gouvernementales et les groupes sociaux et ethniques. L'isolement du monde rural, et la stagnation culturelle et économique qui le caractérise, sont considérés comme autant de facteurs empêchant la création d'une identité nationale. Il est déploré également le manque de facilités éducatives et de possibilités d'emplois pour les jeunes des zones rurales. L'exode qui se trouve ainsi favorisé contribue à aggraver les problèmes du chômage dans les grands centres.

En conséquence, d'après les évaluateurs, les programmes d'assistance technique doivent être conçus de façon à permettre

- la sensibilisation des gouvernements aux problèmes de leurs communautés trop longtemps ignorés ;
- d'aider les gouvernements à élaborer une politique sociale adéquate ;
- de faire connaître les résultats heureux obtenus à partir de petites communautés choisies comme expériences pilotes.

À ceci, on pourrait ajouter la contribution à la formation de travailleurs ou d'animateurs sociaux appelés à travailler en contact direct avec les diverses communautés. Le maintien « en vie » des régions périphériques est un moyen de mettre fin à un trop grand afflux de population dans certaines villes du Tiers-Monde.

## 7 – ADMINISTRATION PUBLIQUE ET PLANIFICATION

Une attention particulière est consacrée à l'infrastructure administrative. La coordination des différents secteurs d'activité requiert un personnel administratif compétent et dynamique. La formation de ce personnel devrait conduire à l'amélioration du système fiscal et des techniques budgétaires. Ces réformes sont jugées nécessaires afin de faciliter la mise en œuvre d'une planification globale et sectorielle. La coopération technique aidera à atteindre ces objectifs si ces programmes répondent aux critères suivants :

- assistance à un organisme de planification ;
- réalisation de recherches ou d'études qui peuvent être incorporées au plan de développement ;
- amélioration des méthodes budgétaires ;
- formation de spécialistes appelés à occuper des postes de responsabilité dans les différentes sphères de l'administration.

## 8 – RESSOURCES NATURELLES

Quant aux besoins des pays assistés dans ce secteur, les rapports des évaluateurs soulignent, en tout premier lieu, la nécessité de procéder à un recensement des potentialités en ressources naturelles. Pour ce faire, il est évident que l'assistance technique a un grand rôle à jouer compte tenu des lacunes en

compétences aptes à effectuer cette tâche. Ces études de potentialités ne devraient être que des préalables à des investissements donnant lieu à l'exploitation des ressources existantes. Parmi l'ensemble des ressources pouvant être disponibles, une allusion particulière est faite à l'égard des pêcheries dont le développement est de nature à résoudre le problème de malnutrition d'une couche importante de la population. Aussi, on considère que l'exploitation rationnelle des ressources naturelles est un moyen de promouvoir les exportations. Celles-ci, en plus de concourir à l'équilibre très précaire de la balance des paiements, constituent pour l'État une possibilité de revenus supplémentaires.

Sur la base de ces considérations, il a été possible de dégager plusieurs critères dont les principaux sont :

- la contribution à l'étude du potentiel des ressources minières, forestières et océanographiques et à la mise en œuvre d'un programme planifié d'exploitation de ces ressources ;
- la participation à la création de centre de formation et de recherche en rapport avec les potentialités observées ;
- la contribution à l'utilisation de nouvelles méthodes d'exploitation et de gestion et à la formulation d'une législation adéquate ;
- l'incitation à insérer à l'intérieur de la planification globale et sectorielle des projets d'exploitation de ressources offrant le plus de possibilités.

Ce dernier secteur complète l'ensemble de ceux qui ont été mis en évidence dans les rapports des missions d'évaluation de l'Ecosoc. Avant d'en dégager des observations générales pouvant nous guider dans l'élaboration d'un système d'évaluation (ce qui fera l'objet de la prochaine section), nous avons jugé opportun d'introduire quelques observations sur un autre organisme rattaché aux Nations unies.

## B- Les évaluations du Corps commun d'inspection de l'ONU

Alors que les missions de l'Ecosoc sont constituées de professionnels engagés pour la durée de l'évaluation, le Corps commun d'inspection fait partie intégrante des Nations unies. Ces membres, qui sont responsables de l'évaluation de programmes, sont des employés permanents des Nations unies. Cet organisme a procédé à des évaluations dans plusieurs pays. Pour les fins de notre travail, nous nous inspirerons de celles effectuées en Turquie en 1968, et en Indonésie en 1971. On verra que l'approche utilisée est sensiblement différente.

En fait, la seule chose qui est commune aux deux organismes considérés, c'est la reconnaissance de l'impossibilité de lier l'influence de l'assistance technique aux performances globales des pays assistés. C'est pourquoi, à leur tour, ils concentrent leur attention sur les secteurs et les sous-secteurs de l'économie afin de déceler les effets de l'assistance. Lors de l'évaluation en Indonésie, quatre considérations ont été choisies pour les fins de l'évaluation. Ce sont la planification centrale, la planification sectorielle, la programmation fonctionnelle (*functional programming*) et les opérations à l'intérieur d'un secteur (études de pré-investissement, création de maisons d'enseignement, etc.).

Les objectifs poursuivis par les évaluateurs du Corps commun d'inspection sont beaucoup plus limités que ceux des missions d'évaluation de l'Ecosoc. Ce qui est fait correspond davantage à une revue critique des projets plutôt qu'à une estimation de l'impact réalisé. Lors de cette revue, on s'attarde surtout aux aspects opérationnels des projets et particulièrement à leur bonne administration. Une attention particulière est portée à la coordination des différents projets des agences spécialisées ainsi qu'à la coordination des efforts du gouvernement receveur et du programme global de coopération de l'ONU.

Le rapport d'évaluation effectué en Turquie précise les objectifs généraux poursuivis lors de ces missions d'évaluation :

L'objectif n'était pas d'évaluer les activités des Nations unies en Turquie *per se*, mais d'étudier l'ensemble des projets dans ce pays afin de déterminer pourquoi certains se sont avérés meilleurs que d'autres et mettre en évidence les principales améliorations dont pourraient profiter d'autres pays en voie de développement <sup>18</sup>. (*Traduit de l'anglais*).

Au niveau de l'évaluation de l'impact, les évaluations du Corps commun d'inspection sont donc moins élaborées que celles des missions de l'Ecosoc. Les évaluateurs se préoccupent davantage de l'efficacité « administrative du projet que de l'impact global produit sur l'économie ». Il s'agit pour eux de déterminer si les ressources (humaines, monétaires, matérielles, etc.) rendues disponibles par le projet furent utilisées au mieux et au plus bas coût possible. Pour y arriver, les évaluateurs brossent d'abord un tableau des problèmes et de la situation générale antérieure au projet. Puis ils établissent si les objectifs spécifiques du projet furent atteints ou non. Au lieu d'évaluer l'impact produit par le projet sur le développement, ils énumèrent plutôt les facteurs principaux responsables des résultats obtenus. Pour les évaluateurs du Corps commun d'inspection, quatre éléments sont essentiels à la bonne réussite du projet. Ce sont :

- *le décollage* : le plan d'opération du projet doit contenir tout ce qui est essentiel et doit être fait pour que le projet soit amené au stade où le pays « receveur » peut continuer seul le projet ;
- *le support local* : il est essentiel que les hautes autorités locales accordent leur appui entier au projet ;
- *la qualité des experts* : la qualité des experts dans les projets qui réussissent est supérieure à la moyenne ;
- *l'adaptation* : le projet doit être bien programmé en fonction du stade de développement du pays « receveur » et de la capacité du pays à utiliser les résultats du projet.

Ainsi, il s'agit beaucoup plus d'un « contrôle opérationnel » interne que d'une évaluation de l'efficacité et de l'impact de la coopération sur le dévelop-

---

18. UNITED NATIONS, *Report on the Technical Co-Operation Programme of the United Nations Activities in Turkey*, Reports of the Joint Inspection Unit, document E/4698, New York, 1969.

pement. Ce genre d'évaluation s'éloigne de l'objectif que nous poursuivons à savoir l'établissement d'un système de critères aptes à évaluer l'efficacité et l'impact de la coopération.

### C – Remarques générales

Ce qui se dégage des études effectuées par les Nations unies peut sûrement être utilisé dans l'élaboration d'une approche systématique d'évaluation. Ce sont, en partie, les éléments mis en évidence par l'analyse des rapports de l'Ecosoc qui peuvent nous guider dans cette tâche. Cependant, l'ensemble des critères qui ont été retenus au niveau de chacun des secteurs peuvent paraître à prime abord assez disparates. Il est certain qu'un effort de synthèse doit être fait pour présenter les principaux critères sous une forme cohérente. Également, il ne faudra pas se limiter aux seuls éléments soulignés. Et ceci, non pas parce que les rapports étudiés manquent parfois de rigueur, mais parce que les observations formulées sont inévitablement rattachées à la nature des programmes ou des projets concernés.

On conçoit que les critères adoptés, pour évaluer des projets dont l'impact est difficilement observable, peuvent ne pas satisfaire nos exigences. Pour le moins leur formulation doit être reprise pour leur donner une portée plus globale. L'expérience vécue par les missions des Nations unies, même si elle ne nous permet pas immédiatement d'être en mesure de généraliser un système d'évaluation, ne doit pas nous faire croire en l'impossibilité de la réalisation d'un tel système. Il s'agit là d'une tâche difficile aux résultats incertains. Peut-être serait-il plus réaliste et plus efficace de se limiter à la construction de sous-systèmes de critères adaptés aux différents types de coopération étudiés. L'objet de la section suivante est d'apporter quelques éclaircissements sur ces interrogations.

## V – VERS LE DÉVELOPPEMENT D'UN SYSTÈME D'ÉVALUATION GLOBALE

### A – Commentaires sur les critères dégagés des rapports de l'ECOSOC

Les principaux critères employés par les missions d'évaluation, qui ont été mis en évidence plus haut, révèlent que ces missions ont essayé de préciser les priorités pour le développement, au niveau de chaque secteur, afin de pouvoir ensuite évaluer les efforts de la coopération.

Ainsi, à l'intérieur de chaque secteur, les évaluateurs ont tenté consciemment d'établir certaines bases de jugement des effets de la coopération par rapport aux objectifs sectoriels les plus importants dans le cadre du développement des pays concernés.

En prélevant des rapports les jugements exprimés quant aux besoins du développement d'une part, et quant aux résultats directs et indirects de la coopération, d'autre part, un grand nombre de « critères » ont été dégagés. La section IV ne contient que ceux qui nous paraissent les plus importants. Tous les critères dégagés sont présentés en annexe. Les tableaux, par secteur, correspondent à l'approche sectorielle des missions. Nous avons aussi partagé les critères sous certains titres, selon les domaines auxquels ils se rapportent. Cette répartition, dont les catégories ont été choisies par nous, n'est faite que grossièrement, comme



exemple d'une façon possible de systématiser les critères. Il faudrait ultérieurement raffiner la formulation des critères et la façon de les classer.

Il faut rappeler que les critères n'étaient pas toujours précisés en tant que tels dans les rapports. Ainsi, une interprétation de notre part intervient entre la lecture des rapports et les critères qui en ont été dégagés. Néanmoins, nous avons essayé de rester aussi fidèles que possible aux textes originaux. C'est pourquoi la forme d'expression même de ces critères varie beaucoup de l'un à l'autre. Notamment, il s'agit quelquefois d'une constatation sur quelque chose qui est arrivé et d'autre fois, d'une expression d'opinion quant à un objectif qu'il faudrait atteindre. Pour les besoins spécifiques des évaluations faites par l'Ecosoc, ces différences seraient importantes, mais pour nous, qui cherchons des bases de jugement, il s'agit dans les deux cas, de critères possibles d'évaluation.

Plus importante est la grande différence entre les critères en ce qui concerne leur portée ; quelques-uns se rapportent à des détails relativement limités, d'autres à des éléments importants pour le développement. Ainsi il y a un choix ou une pondération à faire suivant les critères les plus importants. Les rapports n'offrent pas toujours une base pour un tel choix.

Dans la présentation des tableaux de l'annexe, les observations relatives aux quatre pays concernés ont été regroupées afin de faire ressortir l'ensemble des critères contenus dans les rapports. Évidemment, les critères utilisés, leur importance relative et leurs interrelations étaient différents dans les divers rapports. Ceci reflète les particularités des pays concernés, les différences en ce qui concerne leurs besoins ou stratégies de développement, et aussi probablement, certaines différences d'approche entre les quatre équipes chargées des missions d'évaluation.

## B – Possibilité de systématiser les critères

En dépit de la grande variation, que l'on trouve dans les tableaux, sur la façon de formuler les critères, certains éléments communs constituent un encouragement dans l'effort de systématisation.

Premièrement, au niveau le plus simple, l'accumulation d'observations pertinentes d'experts, crée une banque de critères qui peuvent attirer l'attention des praticiens de l'évaluation sur certains points importants qui, autrement, pourraient leur échapper. Cette banque pourrait être élargie et consolidée, dans la manière des *check-lists* utilisés par les évaluateurs de projets, par exemple, de la Banque mondiale. Mais il faudrait y ajouter surtout des critères adaptés à l'évaluation globale qui tiennent compte des effets indirects des programmes.

Deuxièmement, les rapports eux-mêmes indiquent un ordre d'importance ou une hiérarchie entre les critères. Surtout, on trouve bien soulignée l'importance fondamentale de certains changements structurels afin que les projets dans plusieurs domaines puissent apporter une contribution valable au développement.

Si on examine, par exemple, dans la section IV, les commentaires des experts sur l'agriculture, qui est le secteur pour lequel les critères sont les mieux définis, on voit déjà une orientation de l'ensemble de critères. Ils sont mis en relation avec des changements considérés stratégiques pour le développement tel qu'il a été mentionné dans la section I.

Si nous acceptons provisoirement la formulation de S. Hayes, les changements d'importance stratégique comportent : des changements des individus concernant leur information, leurs habiletés et surtout leurs attitudes ; des changements dans les relations et institutions sociales, y compris le rapport de force entre différents groupes ; et des changements du capital social, en incluant la compétence de l'administration publique. Ici, les critères soulignés par les missions d'évaluation de l'Ecosoc comme étant d'une importance primordiale pour l'agriculture, rencontrent ces exigences : réforme agraire, renforcement de la situation des groupes privilégiés ou non privilégiés, introduction de nouvelles idées, etc.

Dans les rapports on remarque en plus une pondération sectorielle, dans la priorité donnée par l'évaluation de la coopération dans le secteur agricole, et aussi dans les observations quant au besoin d'augmenter l'effort, encore limité, de la coopération dans le secteur industriel.

Comme nous l'avons constaté dans le cas des critères appliqués à l'agriculture, l'ensemble des critères indique une certaine hiérarchie. Les critères qui reçoivent le plus d'attention dans les rapports sont ceux qui s'adressent aux changements dans la structure sociale et dans les attitudes, les connaissances générales et les idées. Viennent ensuite ceux qui augmentent le capital social, c'est-à-dire la qualité des ressources humaines, de l'administration publique, les communications et l'infrastructure sociale.

Dans les tableaux de l'annexe, ces critères clefs sont classés dans les deux dernières colonnes, surtout sous le titre « structure et mentalité ».

Nous avons mentionné plus haut que la recherche de critères d'évaluation, qui reflètent le mieux l'interdépendance entre divers secteurs ou caractéristiques de la vie d'un pays, peut se faire par l'analyse de ses structures économiques et sociales. Ceci est surtout vrai en ce qui concerne l'identification et l'évaluation des effets indirects de la coopération, qui touchent souvent les structures sociales et les attitudes des individus, que nous avons considérés comme étant « stratégiques ». Le rapport de l'INURDS, *Levels of Living and Economic Growth*, par exemple, indique que l'influence des facteurs sociaux (niveau de vie ou ressources humaines) sur la croissance économique dépend surtout des conditions suivantes : 1) la structure sociale ; 2) la structure de la distribution des revenus et du niveau de vie ; 3) la structure de la production, et les aspects économiques qui y sont reliés ; et 4) la nature des facteurs sociaux eux-mêmes. (*Traduction de l'anglais*). L'analyse détaillée de ces interrelations, contenue dans l'étude comparative des pays qui a donné lieu à cette constatation, attire l'attention vers les domaines où il existe une forte possibilité d'influence d'un secteur sur un autre. C'est-à-dire, des études de ce type indiquent les domaines où on pourrait attendre des effets indirects des activités de la coopération, effets qui devraient être évalués par des critères appropriés.

Nous voyons déjà dans les critères dégagés des rapports de l'Ecosoc une prise de conscience de certaines interrelations, par exemple, en ce qui concerne l'effet d'un programme sur la distribution de revenus, et la résistance sociale qui pourrait découler d'une distribution défavorable. Nous estimons que la connaissance de tels liens pourrait être développée en profitant des analyses existantes sur les interrelations entre les aspects économiques et sociaux du développement,

tout en entreprenant, bien sûr, de nouvelles études. Sur cette base, un ensemble plus complet de critères d'évaluation des effets indirects importants de la coopération pourrait être créé. Des analyses des interrelations entre les aspects économiques et sociaux du développement peuvent aussi attirer l'attention sur certaines failles dans l'évolution de la société. En effet, comme l'a fait remarquer Cyril Belshaw<sup>19</sup>, l'idée que les projets de coopération ont des effets multiplicateurs est fondée partiellement sur l'hypothèse de l'existence d'un système socio-économique ayant un degré considérable d'articulation interne. Mais l'étude de certains pays moins développés a révélé que des phénomènes de désarticulation sociale, tels ceux groupés sous le titre de dualisme, se rencontrent souvent. L'identification de telles déficiences (majeures ou mineures) serait très importante pour l'orientation ultérieure des efforts de coopération.

Si nous avons parlé de l'importance de l'interdépendance entre secteurs, surtout en ce qui concerne certains aspects sociaux « stratégiques », c'est évident que des objectifs comme le développement autonome et l'évolution de la culture d'un pays sont aussi influencés par l'activité de plusieurs secteurs. Ainsi, de tels objectifs seront reflétés dans l'ensemble des critères, en beaucoup de cas, par leur influence sur la formulation des critères s'appliquant à l'intérieur du secteur, plutôt que par des critères séparés et distincts. Par exemple, l'objectif du développement autonome peut être reflété dans des critères se référant à la formation d'un personnel local pour remplacer des experts étrangers et l'adaptation des programmes de formation. Ceci rejoint certaines recommandations des missions de l'Ecosoc relevées dans la section précédente.

Ainsi, si nous parlons d'un système de critères, il ne s'agit pas d'une simple liste de critères applicables à différents secteurs d'activité. Dans un tel système, l'approche sectorielle aurait une grande importance. Mais en plus, les critères devraient être adaptés aux diverses sortes d'interventions qui ont lieu dans le cadre de la coopération, comme nous l'avons mentionné dans l'introduction de cet article. Un système de critères doit aussi tenir compte des relations intersectorielles et en plus indiquer une certaine hiérarchie d'importance entre les différents critères.

Le fait que l'évaluation s'adresse à une situation multidimensionnelle, et le caractère inévitablement non homogène des différents critères, posent des problèmes difficiles à résoudre. C'est pourquoi nous croyons opportun de considérer certaines approches qui peuvent apporter une contribution à la résolution de ces problèmes. Ici, nous entrons dans un domaine de plus en plus exploré, soit celui des analyses multicritère. Là-dessus, un rapport de l'OCDE<sup>20</sup> pour l'évaluation des projets mentionne :

l'étude des méthodes proposées ou mises en œuvre pour l'appréciation des projets montre que la méthodologie existante devra être complétée par l'établissement des meilleurs indicateurs sociaux et par l'utilisation plus affinée de l'instrument puissant que représente l'analyse des systèmes comportant une analyse multicritère.

19. *Evaluation of Technical Assistance...*, op. cit.

20. André BUSSEY, *Méthodes d'appréciation des projets dans les pays moins développés*, OCDE, mars 1973.

Il nous paraît qu'une telle approche, bien qu'elle ne puisse point fournir une réponse complète aux besoins d'évaluation générale, pourrait néanmoins faciliter la tâche d'évaluation même au niveau global. Ici, nous songeons à l'étude de J. Drewnowski et W. Scott sur l'indice du niveau de vie<sup>21</sup>. Également, la contribution de F. Janossy<sup>22</sup> est à tenir compte. Les approches théoriques et pratiques présentées par J.L. Guigou<sup>23</sup> pourraient être utiles à cet égard.

Tout en suggérant d'explorer les possibilités de l'analyse multicritère, il faut tenir compte que cette approche peut ne pas être satisfaisante pour l'évaluation de certains effets importants de la coopération.

Par ailleurs, toute étude statistique comparative laisse de côté les aspects historiques et culturels qui influent profondément sur la structure d'une société, et qui sont, d'une certaine façon, particuliers à chaque société. En effet, pour cette raison, il faudrait maintenir quelques réserves envers tout système généralisé d'évaluation. Il sera sûrement nécessaire de recourir à un « diagnostique » de la société concernée par l'étude de son système socio-économique, afin d'avoir une base d'évaluation globale des effets de la coopération.

En outre, nous avons évité de soulever des questions de fond sur la nature des changements de structure sociale ou des changements de mentalité qu'on pourrait considérer nécessaires au développement. En fait, cela veut dire que souvent notre cadre de référence implicite est, pour l'essentiel, le remplacement d'un système socio-économique existant et « moins développé » par un système qui ressemble, sauf quelques modifications, à un système type dérivé du modèle des pays industrialisés. Une évaluation valable devrait tenir compte du fait que le développement des pays concernés implique la naissance et l'évolution de nouvelles activités, de nouvelles façons de vivre et d'agir, et non seulement le transfert de technologie et de savoir, avec la mobilisation de ressources internes et d'une aide extérieure complémentaire. (M. Bourgoignie, de l'Agence canadienne de développement international, ACDI), a souligné ce point lors d'une conversation très profitable avec l'un des auteurs.) Dans cet article, nous n'avons pas abordé ces questions plus profondes et même vitales pour une juste conception du rôle de la coopération.

Par cette esquisse des difficultés que présente l'évaluation des effets de la coopération nous avons voulu montrer les obstacles à affronter pour établir une méthode systématique ou rationnelle d'évaluation. Il semble évident que l'on ne peut espérer des progrès rapides dans cette recherche. Mais chaque pas vers une certaine systématisation ou vers une méthodologie d'évaluation, susceptible de faire ressortir les effets les plus importants de la coopération et de réduire l'étendue des jugements arbitraires, est une victoire. Comme on l'aura constaté, il ne s'agit évidemment pas de se limiter à développer une méthodologie adéquate. À plusieurs occasions il a été fait mention de respecter les implications d'une juste compréhension de ce qui doit être le développement économique. Ainsi, nous

21. J. DREWNOWSKI et W. SCOTT, *The Level of Living Index*, UNRISD Report n° 4, U.N., Genève, 1966.

22. F. JANOSSY, *Le problème de la mesure du niveau de développement économique : une nouvelle méthode d'estimation*, Budapest, 1963.

23. J.L. GUIGOU, *Analyse des données et choix à critères multiples*, n° 45, Dunod, Paris, 1974.

voulons, en analysant les problèmes d'une évaluation globale de l'impact créé par la coopération, attirer l'attention sur le fait que l'efficacité dans le sens administratif, des effets immédiats, est moins importante que les *effets éloignés et à long terme*, évalués par rapport à l'*objectif d'un développement autonome et intégré*. Nous sommes convaincus que l'amélioration des méthodes d'évaluation globale, en tenant compte de ces aspects, est possible et nécessaire.

## ANNEXE

Pour chacun des secteurs d'activités, les *observations* et les *constatations* contenues dans les rapports d'évaluation sont présentées. Elles ont été partagées suivant les domaines auxquels elles se rapportent. Ainsi, pour les pays concernés, i.e. la Thaïlande, l'Équateur, le Chili et la Tunisie, on trouvera, ici, les principaux commentaires formulés par les responsables des missions d'évaluation.

TABLEAU I

### Agriculture

<i>Effet sur Situation économique</i>	<i>Capital social Éducation</i>	<i>Technologie</i>	<i>Ressources humaines</i>	<i>Production</i>
L'assistance technique a permis le développement des exportations (Thaïlande)	Les cours d'agronomie doivent comporter beaucoup d'apprentissage sur le terrain, de façon à ne pas former des <i>books agronomists and veterinarians</i> . (Équateur)	L'assistance technique semble avoir été efficace particulièrement en ce qui concerne le choix des techniques agricoles. (Tunisie)	Des techniciens en agronomie, en statistiques, en économique et en d'autres techniques agricoles sont requis en beaucoup plus grand nombre que ceux formés actuellement. (Équateur)	Un certain nombre de projets ont permis une diversification et une augmentation de la production. (Thaïlande)  De l'assistance technique fut fournie pour la planification, la construction, l'installation et l'administration de laiteries. (Chili)  Le succès des divers programmes agricoles dépend de plusieurs facteurs, entre autres de la mise en marché. (Tunisie)
L'assistance technique a permis l'augmentation de la production d'huile végétale. Ceci contribue à équilibrer la balance des paiements. (Équateur)	Des cours dans le domaine de la santé animale furent donnés à des vétérinaires. (Chili)			Des succès furent obtenus, par exemple, dans l'augmentation du cheptel et la production d'huile végétale. Cependant, l'impact sectoriel est limité car ces succès s'appliquent à un nombre limité d'agriculteurs, principalement les plus prospères. (Équateur)  Un prêt de l' <i>IDB</i> et l'assistance technique de la <i>FAO</i> ont permis une augmentation considérable de la production de laine et de viande. (Équateur)

TABLEAU II

*Agriculture*

<i>Effet sur</i> <i>Création d'institutions</i>	<i>Structure et mentalité</i>	<i>Stratégie et organisation du développement</i>
La création d'un centre de recherche et de formation pour la protection du riz. (Thaïlande)	Les difficultés inhérentes au monde agricole qui empêchent un impact considérable de l'assistance technique sont, entre autres : – l'attitude traditionnelle, – la multiplicité des unités. (Chili)	L'assistance technique semble avoir été efficace particulièrement en ce qui concerne la réorientation de la politique agricole. (Tunisie)
Dans les années récentes, l'assistance technique de l'ONU a mis beaucoup d'emphasis sur la création d'institutions. Ces institutions peuvent accroître grandement l'impact de l'assistance dans le futur. (Thaïlande)	L'impact de l'assistance technique sera limité tant que les problèmes suivants ne seront pas réglés : – système de tenure des terres, – la politique des prix des biens agricoles. (Chili)	Une grande partie de la population est concentrée dans ce secteur et la production est très faible, d'où la nécessité de consentir des efforts dans ce secteur. Les efforts sont gênés par la rareté des ressources (eau) et par la nécessité de changer les productions actuelles. (Tunisie)
La FAO a joué un rôle important dans la création de l'Institut de formation et de recherche en réforme agraire. (Chili)	Une réforme agraire permettrait une plus grande productivité et améliorerait la répartition des revenus, ce qui élargirait le marché potentiel des biens manufacturés de l'industrie nationale. (Chili)	Si les ressources étaient bien organisées et gérées de façon à limiter le gaspillage, une grande variété de biens pourraient être produits pour le marché domestique et pour l'exportation. (Équateur)
	L'accroissement de la population ainsi que les nouvelles techniques agronomiques impliquent une transformation des méthodes traditionnelles. (Tunisie)	De l'assistance technique fut fournie dans les domaines des statistiques et de la mise en marché des produits agricoles. (Chili)
	Le succès des divers programmes agricoles dépend de plusieurs facteurs, entre autres, signalons le choix et l'application d'un nouveau système de propriété et de gestion des terres. (Tunisie)	
	Le système de tenure des terres est l'un des plus arriérés de l'Amérique latine. La situation est un peu mieux aujourd'hui qu'en 1948. (Équateur)	
	Les fermes pourraient produire davantage si elles étaient subdivisées en des unités économiques, opérées par des fermiers à plein temps disposant de crédits suffisants et jouissant d'assistance technique et d'études de mise en marché des produits. (Équateur)	

**TABLEAU III**  
**Ressources naturelles**

<i>Effet sur</i> <i>Situation économique</i>	<i>Création d'institutions</i>	<i>Structure et mentalité</i>	<i>Stratégie et organisation du développement</i>
Le développement harmonieux des pêcheries peut résoudre le problème de la malnutrition des populations à bas revenus. (Équateur)	L'impact principal s'est soldé par la création d'institutions (Institut de développement forestier, École de foresterie appliquée, Institut d'océanographie, etc.) et par la formulation de législations adéquates. (Chili)	Grâce à l'assistance technique de l'ONU, de nouvelles techniques d'exploitation et d'administration furent implantées ; ceci permettra, dans le futur, à l'industrie locale d'obtenir une position plus concurrentielle. (Chili)	Nécessité de procéder à un recensement des potentialités en ressources naturelles des pays.  Les études et relevés sur les potentialités en ressources naturelles doivent être complétés par des investissements massifs pour que l'impact soit matérialisé. (Équateur)
L'impact est matérialisé par les exportations de matières premières ou par la production et l'exportation de produits finis. (Chili)	Les principaux effets de ces institutions se retrouvent surtout dans les études et les recensements de ressources naturelles, la compilation de statistiques, les études sur les améliorations technologiques des firmes, la formation d'un personnel qualifié, la consultation gratuite. (Chili)		L'assistance technique de l'ONU a permis une exploration systématique des potentialités tant minières, forestières, qu'océanographiques. (Chili)
L'expansion de l'exploitation des ressources naturelles résulte en une augmentation des exportations ainsi qu'en une augmentation des revenus publics. (Équateur)			L'assistance technique a aidé le gouvernement dans la planification et le développement de l'exploitation des ressources naturelles. (Chili)
			L'impact des projets dans ce secteur est fonction de la mise sur pied de projets ou programmes complémentaires. (Équateur)

TABLEAU IV

## Secteur : Industrie

<i>Effet sur</i> <i>Situation économique</i>	<i>Capital économique</i>	<i>Ressources humaines</i>	<i>Structure et mentalité</i>	<i>Stratégie et organisation du développement</i>
<p>L'impact de l'assistance technique de l'ONU dans ce secteur a été minime surtout parce que l'UNIDO n'a été créée que récemment. (Chili)</p>	<p>On a recours à l'assistance technique de l'ONU uniquement pour les projets à long terme ou pour les projets qui ne provoquent pas un accroissement immédiat des besoins d'investissements. (Tunisie)</p> <p>La participation de l'ONU dans l'effort d'industrialisation demeure très faible. Une des raisons provient du fait que l'ONU n'a pas encore été capable de contribuer à des investissements dans le domaine industriel. (Tunisie)</p> <p>Un manque de capitaux constitue l'un des plus sérieux obstacles au développement industriel. (Équateur)</p>	<p>L'assistance technique de l'ONU a été efficace dans les projets de formation de la main-d'œuvre. (Tunisie)</p>	<p>L'assistance technique de l'ONU dans le domaine de la planification industrielle a contribué au progrès de l'industrie. (Équateur)</p> <p>En dépit des limitations du marché et de la mauvaise distribution des revenus, le niveau général des revenus et de la technologie ainsi que l'intégration générale devraient permettre une expansion plus rapide de ce secteur dans l'avenir. (Chili)</p>	<p>Le développement industriel exige que l'on brise le cercle vicieux formé par la faible demande du marché domestique et du manque de main-d'œuvre qualifiée et de capitaux. (Tunisie)</p> <p>La Tunisie devrait suivre l'exemple de certains pays qui possèdent peu de ressources naturelles ; en basant son développement industriel sur l'importation de matières premières et sur l'exportation de produits finis. (Tunisie)</p> <p>Grâce à l'assistance technique, le plan de développement accorde au développement industriel beaucoup plus d'importance. (Thaïlande)</p> <p>Un plan de développement industriel bien orienté pourrait dans le long terme contribuer au développement général du pays en créant des emplois et en augmentant le revenu per capita. (Équateur)</p> <p>Un plus grand dynamisme de ce secteur est essentiel au développement de l'économie chilienne. (Chili)</p>



## Éducation

<i>Effet sur</i>	<i>Capital social, Éducation</i>	<i>Création d'institutions</i>	<i>Structure et mentalité</i>	<i>Stratégie et organisation du développement</i>
	<p>L'assistance technique de l'ONU a surtout été dirigée vers l'Université avec une attention particulière aux sciences de base.</p> <p>(Chili)</p> <p>L'assistance technique a eu moins d'impact dans ce domaine parce que les experts ont surtout travaillé avec les éducateurs plutôt que de former des instructeurs spécialisés dans les méthodes d'enseignement.</p> <p>(Thaïlande)</p> <p>Dans le domaine de l'enseignement secondaire, les résultats sont moins bons surtout parce que les experts n'ont pas pris suffisamment en considération les objectifs de carrières ainsi que le genre de vie des enfants.</p> <p>(Thaïlande)</p>	<p>Parmi les principales réalisations de l'assistance technique, il faut signaler la création de l'École de formation des professeurs du secondaire et des instituts techniques.</p> <p>(Thaïlande)</p> <p>L'UNESCO a fourni les services de consultants lors de la création d'un grand nombre d'écoles secondaires.</p> <p>(Tunisie)</p>	<p>Les possibilités d'accéder à l'éducation sont inégales, ce qui a pour résultat de renforcer la structure économique et sociale existante.</p> <p>(Chili)</p> <p>L'Équateur n'a pas utilisé pleinement toutes les ressources mises à sa disposition à cause de déficiences administratives, de la mauvaise sélection des candidats et du manque de coordination entre les objectifs et les disponibilités budgétaires.</p> <p>(Équateur)</p> <p>La majorité de la population ne reçoit pas une préparation de base adéquate. Une minorité considérable et croissante est frustrée par un système d'éducation axé surtout vers l'Université.</p> <p>Le nombre de personnes qualifiées comme techniciens et superviseurs est nettement insuffisant. Il y a une offre excédentaire d'universitaires dans les disciplines traditionnelles ; il y a cependant rareté d'universitaires dans les disciplines prioritaires pour le développement.</p> <p>(Chili)</p> <p>L'assistance de l'ONU dans ce domaine jouit d'une bonne réputation. Cependant, les ressources ne furent pas suffisamment utilisées pour résoudre les problèmes de base suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- démocratisation de l'enseignement et de la culture ;</li> <li>- meilleure intégration de l'éducation avec les autres aspects du développement.</li> </ul> <p>(Équateur)</p>	<p>Les priorités de la politique nationale dans ce domaine devraient inclure l'objectif d'augmenter la durée et la qualité de l'éducation secondaire de façon à rencontrer les nouvelles demandes de spécialistes.</p> <p>(Chili)</p> <p>Nécessité d'une planification intégrée de tout le système d'éducation.</p> <p>(Chili)</p> <p>Le système d'éducation présente plusieurs insuffisances. Parmi celles-ci, signalons : des techniques d'enseignement non ajustées aux exigences de la vie moderne et du développement économique et social ; formation des professeurs inadéquate ; manque d'orientation des étudiants ; manque de continuité dans les politiques ; administration et organisation déficientes ; une législation vieillotte.</p> <p>(Équateur)</p> <p>La politique de l'ONU a été d'insister sur l'établissement d'une politique d'éducation, liée aux valeurs culturelles ainsi qu'aux besoins de la communauté.</p> <p>(Thaïlande)</p> <p>L'assistance multilatérale dans ce secteur a des avantages sur la coopération bilatérale parce qu'elle permet une compréhension beaucoup plus rapide et sincère et ainsi elle s'avère beaucoup plus utile aux responsables gouvernementaux chargés de formuler les politiques.</p> <p>(Thaïlande)</p>

TABLEAU VI  
Formation de la main-d'œuvre

Effet sur Travail (quantité et qualité)	Création d'institutions	Stratégie et organisation du développement
<p>Malgré la croissance lente de l'industrie chilienne, la demande de travailleurs spécialisés et de superviseurs demeure excédentaire. Les programmes de formation de la main-d'œuvre servent à éliminer ce goulot d'étranglement qui affecte le dynamisme de l'industrie.</p> <p>(Chili)</p>	<p>Un des projets les plus importants fut l'organisation du <i>Centre of Accelerated Vocational Training</i> qui devient par la suite <i>National Institute for Vocational Training and Productivity</i>. Cet institut a pour but principal de former des instructeurs dans un grand nombre de spécialités à caractères techniques.</p> <p>(Tunisie)</p> <p>L'assistance technique de l'ONU a collaboré à la mise sur pied d'un grand nombre de centres de préapprentissage distribués à la grandeur du pays. Ces centres ont pour mission de préparer les jeunes (15-17) à entrer dans l'industrie.</p> <p>(Tunisie)</p> <p>L'assistance technique a contribué entre autres à la création de la Commission permanente sur l'éducation technique et industrielle.</p> <p>(Chili)</p>	<p>Le problème de la formation de la main-d'œuvre et des cours de formation technique sont d'une grande importance dans un pays où les plus élémentaires qualifications et les types de spécialités les plus communes sont rares. Ceci constitue probablement le champ d'activité où les Nations unies peuvent au mieux rencontrer les besoins existants.</p> <p>(Tunisie)</p>

TABLEAU VII

Secteur : Santé

<i>Effet sur Capital social Santé</i>	<i>Technologie</i>	<i>Travail (quantité)</i>	<i>Production</i>	<i>Nutrition</i>	<i>Structure et mentalité</i>	<i>Stratégie et organisation du développement</i>
<p>En dépit de l'augmentation des services publics, le taux de mortalité demeure relativement élevé. (Chili)</p> <p>L'assistance technique de l'ONU a contribué efficacement à combattre les épidémies ainsi qu'à diminuer l'incidence des maladies contagieuses. (Équateur)</p>	<p>Avec l'aide de l'assistance technique de l'ONU, des équipements pour les différents laboratoires et centres de formation furent achetés par le gouvernement. (Tunisie)</p>	<p>Il y a pénurie de médecin. (Tunisie)</p> <p>L'assistance technique de l'ONU a contribué à la formation d'un personnel qualifié. (Équateur)</p>	<p>Une détérioration de la santé publique affecte la capacité productive d'une grande partie de la population. (Chili)</p>	<p>Il faut attribuer à la détérioration de la nutrition, le fait que le taux de mortalité demeure élevé même si les services de santé se sont améliorés.</p> <p>Cette situation suggère qu'il devrait y avoir une augmentation des activités dans le domaine de la nutrition. (Chili)</p>	<p>La population a été sensibilisée aux problèmes de la santé. (Équateur)</p> <p>La plupart des équipements de la santé ainsi que le personnel sont concentrés dans les villes. (Équateur)</p>	<p>La stratégie dans le domaine de la santé n'a pas pris suffisamment en considération le point de vue du gouvernement. (Thaïlande)</p> <p>On n'a pas suffisamment pris en considération les . . . (Thaïlande)</p> <p>De nouveaux concepts et méthodes d'organisation sanitaire ainsi que de nouvelles politiques furent établis grâce à l'assistance technique. (Équateur)</p>

**TABLEAU VIII**  
*Bien-être et développement communautaire*

<i>Effet sur</i>	<i>Structure et mentalité</i>	<i>Stratégie et organisation du développement</i>
	<p>Les jeunes des zones rurales manquent de facilités éducationnelles et d'opportunités d'emplois. Ceci a donné lieu à une migration dans les villes où ils viennent aggraver les problèmes de chômage.</p> <p align="right">(Équateur)</p>	<p>La situation sociale s'est détériorée au cours des années récentes. Cette détérioration provient de plusieurs facteurs, entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la répartition inégale de la population dans les trois régions géographiques du pays ;</li> <li>- un taux de natalité très élevé résultant de la répartition des groupes d'âge ;</li> <li>- une urbanisation rapide qui tend à accentuer les disparités entre les différents groupes ;</li> <li>- les communautés indiennes ont continué de maintenir leur système socio-économique traditionnel ;</li> <li>- les petits fermiers (73% de toutes les fermes) continuent de produire au niveau de subsistance et manquent d'incitations tant économiques que psychologiques.</li> </ul> <p align="right">(Équateur)</p>
	<p>L'isolation du monde rural ainsi que la stagnation culturelle et économique de ces communautés ont empêché la création d'une identité nationale. Une telle intégration est essentielle pour que la structure économique et sociale traditionnelle soit modifiée et pour que les objectifs de développement soient ressentis par la population.</p> <p align="right">(Équateur)</p>	<p>Le gouvernement n'a pas suffisamment utilisé l'aide des Nations unies dans le domaine de la planification sociale pour jeter la lumière sur les facteurs sociaux dans le développement de façon à réaliser un développement équilibré entre le social et l'économique.</p> <p align="right">(Équateur)</p>
	<p>Le plus grand mérite de l'assistance technique fut de sensibiliser le gouvernement aux problèmes des communautés indiennes. De cette façon, pour la première fois, le gouvernement a fait des efforts systématiques pour promouvoir le développement de ces communautés qui avaient auparavant été complètement ignorées.</p> <p align="right">(Équateur)</p>	<p>Dans ce domaine, l'assistance technique a fait des recommandations concernant la rationalisation et la coordination de l'appareil gouvernemental.</p> <p align="right">(Thaïlande)</p>
	<p>L'assistance technique dans ce domaine a pour but de stimuler les efforts des communautés locales et de réaliser une meilleure coordination entre les différentes organisations gouvernementales et les groupes sociaux.</p> <p align="right">(Chili)</p>	<p>Les experts ont été peu enclins à baser leurs recommandations sur des pratiques courantes du gouvernement.</p> <p align="right">(Thaïlande)</p>
	<p>Les préoccupations des autorités gouvernementales dans les projets de ce secteur sont surtout dirigées vers la solution des problèmes particuliers plutôt que vers une application plus large de l'expérience acquise avec les petites communautés.</p> <p align="right">(Chili)</p>	<p>Dans ce domaine, l'assistance technique de l'ONU a surtout consisté à assister le gouvernement dans la formulation et l'administration de la politique sociale.</p> <p align="right">(Tunisie)</p>

**TABLEAU IX**  
*Administration publique et planification*

<i>Effet sur</i> <i>Création d'institutions</i>	<i>Structure et mentalité</i>	<i>Stratégie et organisation du développement</i>
Mise sur pied d'une école de statistiques, d'une école nationale sur les coopératives ainsi qu'une étude sur l'organisation de coopératives de crédit. (Tunisie)	<p>L'assistance technique a aidé à clarifier les concepts, approches et méthodes de planification du développement de la région. (Thaïlande)</p> <p>Les activités de l'ONU dans ce domaine ont eu l'effet d'un catalyseur, ce qui a permis la sensibilisation des Thaïlandais à la nécessité d'un développement planifié. (Thaïlande)</p> <p>Les activités des différentes agences dans ce domaine ont permis un renforcement de l'appareil gouvernemental, ce qui a permis une amélioration dans la préparation et l'implantation des différents projets. (Thaïlande)</p> <p>L'assistance technique a contribué à la réforme du système fiscal. Cependant, d'autres réformes seront nécessaires pour que la fiscalité devienne un instrument des politiques de développement économique et social. (Chili)</p> <p>L'assistance technique a exercé une influence sur les techniques budgétaires actuelles du gouvernement. (Chili)</p> <p>Des efforts furent consentis pour moderniser les méthodes et les procédures de l'administration publique, mais ces efforts seront peu rentables pour un service civil moderne. (Chili)</p>	<p>Certaines études menées par l'ONU ont contribué à l'élaboration du plan. (Tunisie)</p> <p>Un grand nombre d'études préliminaires faites par les agences des Nations unies furent incorporées dans le plan. (Thaïlande)</p> <p>Il est essentiel que le secteur public possède une infrastructure administrative efficace. Ceci suppose :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un cadre pour la planification et la coordination tant globale que sectorielle ;</li> <li>- un service civil fondé sur le mérite et offrant les incitations monétaires suffisantes pour attirer un personnel compétent ;</li> <li>- une organisation et une administration efficaces de tous les services gouvernementaux ;</li> <li>- un système fiscal efficace ;</li> <li>- des techniques budgétaires et de contrôle des dépenses efficaces. (Équateur)</li> </ul> <p>L'assistance technique dans ce domaine a contribué à la formation d'un service de planification, à des recherches qui constituèrent la base du plan, et à la modernisation du service civil. (Équateur)</p> <p>On peut dire qu'il y a actuellement une bonne base permettant la modernisation ultérieure de toutes les opérations gouvernementales. (Équateur)</p>

## BIBLIOGRAPHIE

1. UNITED NATIONS, *An Evaluation of the Impact and Effectiveness of the Technical Co-Operation Programme of the United Nations Family of Organization in Chili*, document E/4151/add. 2, New York, 1966.
2. UNITED NATIONS, *An Evaluation of the Impact and Effectiveness of the Technical Co-Operation Programme of the United Nations Family of Organization in Thailand*, document E/4151/add. 1, New York, 1966.
3. UNITED NATIONS, *An Evaluation of the Impact and Effectiveness of the Technical Co-Operation Programme of the United Nations Family of Organization in Tunisia*, document E/4151/add. 3, New York, 1966.
4. UNITED NATIONS, *Evaluation of the Technical Co-Operation Programme of the United Nations System of Organization in Ecuador*, document E/4598, New York, 1968.
5. UNITED NATIONS, *An Evaluation of the Impact and Effectiveness of the Technical Co-Operation Programme of the United Nations Family in Indonesia*, document JIU/REP/71/3, New York, 1971.
6. UNITED NATIONS, *Economic and Social Council, Official Records, Thirty-ninth Session, 30 June-31 July 1965*, document E/4064, New York, 1968.
7. UNITED NATIONS, *Social Policy and Planning in National Development*, Report of the meeting on Social Policy and Planning held at Stockholm from 1 to 10 September 1969, document E/CN.5/445, New York, 1969.
8. UNITED NATIONS, *United Nations Technical Co-Operation Activities*, Report of the Secretary General (UNDP), document DP/RP/15, New York, 1974.
9. UNITED NATIONS, *Evaluation of Technical Co-Operation Projects and Programmes*, document E/4668/add. 1, Annex IV, New York, 1968.
10. UNITED NATIONS, *Evaluation of Technical Co-Operation Programme*, Existing practices of organizations of the U.N. family for evaluating their technical co-operation projects and programmes, document E/4338, New York, 1967.
11. UNITED NATIONS, *Criteria and Methods of Evaluation: Problems and Approaches*, UNITAR Series n° 1, New York, 1969.
12. UNITED NATIONS, *Social and Economic Factors in Development*, UNRISD, Report n° 3, J. Drewnowski, Geneva, 1966.
13. OCDE, *Assistance technique et développement de la Grèce*, par Angus MADDISON, Alexander STAVRIANOPOULOS et Benjamin HIGGINS, Paris, 1966.